

**ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi pada Pusat Koperasi Unit Desa Provinsi
Jawa Timur)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**Yohan Mandala Wicaksono
12010110120116**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
S E M A R A N G
2 0 1 4**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yohan Mandala Wicaksono

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120116

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi pada Pusat Koperasi
Unit Desa Provinsi Jawa Timur)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si

Semarang, 12 September 2014

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si)

NIP. 19700617 199802 1001

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Yohan Mandala Wicaksono

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120116

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi pada Pusat Koperasi Unit
Desa Provinsi Jawa Timur)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 18 September 2014

Tim Penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
3. Ismi Dharmastuti, SE., M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah sini saya, Yohan Mandala Wicaksono, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Pusat Koperasi Unit Desa Provinsi Jawa Timur)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 September 2014

Yang membuat pernyataan,

(Yohan Mandala Wicaksono)

NIM: 12010110120116

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Maka demi Tuhan langit dan bumi, sesungguhnya yang dijanjikan itu adalah benar-benar (akan terjadi) seperti perkataan yang kamu ucapkan”
(QS 51:23)

“A goal is a dream with deadline”
(Napoeon Hill)

“There is nothing that is more certain sign of insanity than to do the same thing over and expect the result to be different”
(Albert Einstein)

“Keberuntungan datang ketika kita siap menerima sebuah keberuntungan”
(Bong Chandra)

Skripsi ini saya persembahkan kepada :
Keluarga, sodara, kerabat serta orang orang di sekitar saya yang selalu
memberikan dorongan demi kemajuan saya.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi adanya *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu, dimana terjadi perbedaan hasil antara peneliti satu dengan yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM.

Penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling* dengan menggunakan cara undian. sampel penelitian berjumlah 93 orang dari 120 keseluruhan jumlah karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut: $Kinerja = 0,309X_1 + 0,270X_2 + 0,409X_3$

Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Pada pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolonieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan berdistribusi normal. Variabel yang paling besar yaitu variabel komitmen organisasi sebesar 0,409, sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel motivasi kerja sebesar 0,270. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

This study exposed without any research gap from earlier studies, in which case the difference between the results of researchers with one another. This research aims to analyze the influence of transformational leadership style, work motivation and commitment to the performance of PUSKUD JATIM.

This research uses a simple random sampling method using sweepstakes. sample research amounted to 93 people from 120 overall number of employees. Methods of analysis used was multiple linear regression. Research results get that regression equations as follows: $Performance = 0,309X_1 + 0,270X_2 + 0,409X_3$

Based on statistical data analysis, the indicators in this study is valid and reliable. In the classical assumption test, regression models multikolonieritas free, does not occur heteroscedasticity, and normal distribution. The greatest variable is the variable organizational commitment to 0.409, while the smallest variable is the variable of work motivation 0,270. The results of the study found that all independent variables are positive and significant effect on the dependent variable.

Keywords: Transformational leadership style, organizational commitment, job motivation, employee performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfromasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pusat Koperasi Unit Desa Provinsi Jawa Timur)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini , oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs.Mohamad Nasir, M.Si.,Akt.,Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E.,M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan dalam menyelesaikan skripsi ini
3. Ibu Dr. Irene Rini Demi P., ME. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
4. Seluruh dosen pengajar, staff dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Keluarga tercinta bapak Subianto & Ibu Yuyud Sumarni, Mas Dony & Mbak Nurul, Mas Wawan & Mbak Dian, dan juga tak lupa semua keponakan tersayang, dimana telah memberikan motivasi, bimbingan, semangat dan juga pembelajaran yang tidak dapat dinilai dengan apapun. Terimakasih Pak, Buk, Mas, Mbak atas segala kesabaran, kasih sayang serta doanya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

6. Drs. H. Mardjito GA, MM sebagai Ketua Umum, H.M Zainal Arifin, SE, MM sebagai Direktur Utama, bpk Very Hasan dan juga beserta karyawan PUSUD JATIM yang telah memberikan ijin dan membantu untuk kelancaran penelitian ini.
7. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
8. Mbah Sumini yang telah membantu mendoakan kelancaran dalam skripsi ini.
9. Teman seperjuangan: Teman teman ASOY, TNXVIII Atmosphere, PEDDA, Manajemen 2010, Sodara kontrakan bu yusuf, Pioner Al-Fath, Pride Family, Teman teman dikediri, TIM I KKN 2014 Kec. Buaran dan sodara sodara Semarang jawa tengah terimakasih atas segala proses pembelajaran selama ini.
10. Farrah Amril Putri terimakasih atas dorongan, semangat, dan juga motivasi dalam setiap langkah menyelesaikan perkuliahan ini.
11. Semua pihak yang mungkin tidak dapat disebutkan satu-persatu juga telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, 12 September 2014

Penulis,

Yohan Mandala Wicaksono

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---------------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 8 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 10 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan Teori | 13 |
| 2.1.1 Kinerja Karyawan | 13 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan..... | 13 |
| 2.1.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan | 14 |
| 2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional..... | 15 |
| 2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.... | 15 |
| 2.1.2.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional..... | 18 |
| 2.1.2.3 Elemen dari Kepemimpinan Transformasional..... | 19 |
| 2.1.3 Motivasi Kerja..... | 20 |
| 2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja..... | 20 |
| 2.1.4 Komitmen Organisasi | 23 |
| 2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan..... | 23 |
| 2.1.1.2 Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi | 25 |
| 2.2 Hubungan Antar Variabel | 27 |
| 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan..... | 27 |
| 2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..... | 28 |
| 2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..... | 29 |
| 2.3 Penelitian Terdahulu | 31 |
| 2.4 Kerangka Pemikiran Teoretis..... | 33 |
| 2.5 Hipotesis..... | 34 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|---|----|
| 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian | 35 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 3.1.1 Variabel Penelitian..... | 35 |
| 3.1.2 Definisi Operasional Variabel | 36 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data | 39 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 40 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 41 |
| 3.5 Metode Analisis | 42 |
| 3.5.1 Analisis Deskriptif | 42 |
| 3.5.2 Analisis Data | 43 |
| 3.5.2.1 Uji Kualitas Data | 43 |
| 3.5.2.2 Uji Validitas..... | 43 |
| 3.5.2.3 Uji Reliabilitas | 44 |
| 3.5.3 Uji Asumsi Klasik | 45 |
| 3.5.3.1 Uji Multikolinearitas | 45 |
| 3.5.3.2 Uji Heteroskedastitas | 45 |
| 3.5.3.3 Uji Normalitas | 46 |
| 3.5.4 Analisis Regresi..... | 47 |
| 3.5.5 Menilai Goodness of Fit Suatu Model | 47 |
| 3.5.5.1 Koefisien Determinasi (R^2) | 47 |
| 3.5.5.2 Uji Model (Uji F) | 48 |
| 3.5.5.3 Uji Hipotesis (Uji t) | 48 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian | 50 |
| 4.1.1 Deskripsi Perusahaan | 50 |

| | | |
|---------|--|----|
| 4.1.2 | Visi, Misi dan Tujuan | 51 |
| 4.1.3 | Struktur Organisasi | 52 |
| 4.2 | Gambaran Umum Responden | 53 |
| 4.2.1 | Analisis Tabulasi Silang Umur, Masa Kerja dan jenis Kelamin | 54 |
| 4.2.1 | Analisis Tabulasi Silang Umur, Pendidikan dan jenis Kelamin | 55 |
| 4.3 | Analisis Deskriptif | 56 |
| 4.3.1 | Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.. | 56 |
| 4.3.2 | Deskripsi Variabel Motivasi Kerja | 58 |
| 4.3.2 | Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi | 59 |
| 4.3.2 | Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan | 61 |
| 4.4 | Analisis Data | 62 |
| 4.4.1 | Uji Kualitas data | 62 |
| 4.4.1.1 | Uji Validitas | 62 |
| 4.4.1.2 | Uji Reliabilitas Data | 64 |
| 4.4.2 | Uji Asumsi Klasik | 65 |
| 4.4.2.1 | Uji Multikolinearitas | 65 |
| 4.4.2.2 | Uji Heteroskeastisitas | 66 |
| 4.4.2.3 | Uji Normalitas | 67 |
| 4.4.3 | Analisis regresi | 70 |
| 4.4.3.1 | Uji Regresi Linier Berganda | 70 |
| 4.4.4 | Uji <i>Goodness of Fit</i> | 71 |

| | |
|---|----|
| 4.4.4.1 Uji Koefisien determinasi (R^2) | 71 |
| 4.4.4.2 Uji Model (Uji F) | 72 |
| 4.4.4.3 Uji Hipotesis (uji t) | 73 |
| 4.5 Pembahasan | 74 |
| 4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap .. Kinerja Karyawan | 74 |
| 4.5.2 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan | 76 |
| 4.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | 77 |
| BAB V PENUTUP | |
| 5.1 Kesimpulan | 81 |
| 5.2 Saran | 82 |
| Daftar Pustaka | 85 |
| Lampiran – lampiran | 89 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 31 |
| Tabel 3.1 Variabel dan Indikator | 35 |
| Tabel 4.1 Analisis Tabulasi Silang Umur, Masa Kerja dan Jenis Kelamin | 54 |
| Tabel 4.2 Analisis Tabulasi Silang Umur, Pendidikan dan Jenis Kelamin..... | 55 |
| Tabel 4.3 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Gaya kepemimpinan Transformasional | 57 |
| Tabel 4.4 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja | 58 |
| Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel komitmen Organisasi | 59 |
| Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan | 61 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor | 62 |
| Tabel 4.8 Hasil Pengujian Reliabelitas | 64 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas | 65 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Shapiro-Wilk | 69 |
| Tabel 4.11 Analisa Persamaan Regresi | 70 |
| Tabel 4.12 Analisa koefisien Determinasi terhadap Variabel kinerja | 72 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji F..... | 72 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran | 33 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi..... | 53 |
| Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas | 66 |
| Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas..... | 67 |
| Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas | 68 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran A Surat Ijin Penelitian | 89 |
| Lampiran B Surat Bukti Penelitian | 91 |
| Lampiran C Kuesioner dan Tabulasi Hasil Kuesioner | 93 |
| Lampiran D Tabulasi Silang dan Frekuensi Nilai Jawaban..... | 102 |
| Lampiran E Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas..... | 112 |
| Lampiran F Hasil Uji Asumsi Klasik | 115 |
| Lampiran G Hasil Uji Goodness of Fit | 118 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan atau organisasi terus semakin bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan atau organisasi tidak dapat dihindari. Era globalisasi yang bergulir, menghadirkan tantangan tersendiri bagi negara-negara berkembang dalam pelaksanaan perekonomian negaranya. Persaingan yang sifatnya lebih terbuka antar pelaku ekonomi global, memaksa organisasi-organisasi dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber dayanya agar mampu menghadapi bahkan memenangkan persaingan global. Untuk mendukung pengembangan sumber daya yang ada, maka diperlukan adanya perubahan individu kearah yang lebih positif. Proses dalam menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu tidaklah mudah. Maka dari itu, organisasi membutuhkan sosok pemimpin reformis yang mampu menjadi penggerak perputaran roda organisasi yang dapat mendorong adanya perubahan yang lebih baik, selain itu organisasi juga dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi, sehingga mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Pembahasan tentang kepemimpinan tidak bisa terlepas dari ilmu manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan organisasi sangat ditentukan dari

bagaimana pemimpin membawa organisasi tersebut. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi agar mampu bertahan dan terus berkembang di dunia yang syarat akan persaingan. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya, para pemimpin mempunyai masing-masing gaya tersendiri dalam mempengaruhi dan mengarahkan karyawan maupun anggotanya, dengan harapan berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Karena setiap permasalahan yang dihadapi setiap organisasi berbeda-beda, maka pemimpin dituntut mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula sesuai dengan tujuan yang diharapkan tiap masing-masing organisasi. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, suatu organisasi perlu melakukan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Penilaian akan kinerja seorang pemimpin dapat dilihat melalui proses kerja karena dalam proses kerja seorang pemimpin memiliki kemauan untuk terus berprestasi.

Perkembangan dunia usaha tidak dapat tercapai apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Pemimpin adalah salah satu sumber daya manusia yang menjadi bahasan menarik perhatian para peneliti. Dalam sebuah organisasi, karyawan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Apabila pimpinan memiliki kemampuan memimpin, maka segala tugas yang dianggap berat dapat segera diselesaikan dengan baik, begitu pula sebaliknya. Robbins, (2006:432) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan menurut Northouse (2013:5) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana

individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Hadari (2003:43) menyatakan bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi memerlukan strategi dalam mempengaruhi orang lain atau anggota organisasi agar memberikan kontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi erat kaitannya dengan peran pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung perkembangan organisasi, karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik akan sulit beradaptasi dengan perubahan yang sedang dan terus terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Yukl (1998:4) kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan baik sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan kerja sama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Hal tersebut dikarenakan setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalkan berkaitan dengan motivasi kerja, produktivitas, kinerja dan lain-lain.

Wirawan (2013:713) menyatakan bahwa salah satu hasil dari pemimpin memengaruhi para anggota organisasi adalah komitmen organisasi para pengikutnya. Komitmen pada organisasi, sikap tersebut didefinisikan sebagai keadaan dimana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran

sasaranya, serta berharap mempertahankan keanggotaanya itu (Robbins, 2006:94). Dengan mengkaitkan diri pada organisasi, maka karyawan telah mencoba untuk memberikan kontribusi kinerja sebaik mungkin bagi perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Memari (2013:165) “*Commitment of employees can be an important instrument for improving the performance of the organizations*”. Bahwa komitmen karyawan dapat menjadi satu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Porras & Robertson (1993) dalam Mas’ud (2004:42) menyatakan bahwa visi berdasarkan pada keyakinan dan nilai dasar organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang untuk para anggota organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Luthans, (2006:250) bahwa penelitian dulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Oleh karena itu peran pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan memiliki karisma sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan, dan juga semangat bagi para karyawan dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi yang dipegang dan dijalankan oleh karyawan dapat dilihat dari aktifitas karyawan dalam organisasi. Sikap dan juga aktivitas yang terlihat dari karyawan mencerminkan nilai – nilai dari organisasi itu sendiri.

Motivasi secara sederhana juga dapat menggambarkan kondisi atau tindakan dimana dapat mendorong seseorang melakukan sebuah kegiatan secara maksimal dan produktif. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Robbins dan Coulter (2010:109) yang menyatakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha

seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menunjukkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaan atau kegiatan yang dilakukannya, sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki seseorang sebagai karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Komitmen yang baik antara karyawan terhadap perusahaan, maupun antara perusahaan terhadap karyawan sangat dibutuhkan karena dengan melalui komitmen akan mendorong hasil kerja yang diinginkan. Wirawan, (2013:713) menyebutkan bahwa jika komitmen para pengikut terhadap organisasi tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja tinggi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Khan et al (2010:296) yang menunjukkan hasil semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan.

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsung pekerjaan. Seperti yang dijelaskan menurut Wibowo (2007:7) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga

bagaimana cara mengerjakannya. Dengan begitu membuktikan bahwa penilaian dan juga pengawasan oleh organisasi perlu dilakukan kepada karyawan dalam proses berjalanya pekerjaan.

Pusat Koperasi Unit Desa Jawa Timur atau biasa disingkat PUSKUD JATIM yang berdiri dengan Badan Hukum 3883 / BH / II / 75 pada tanggal 30 Juli 1975 oleh para KUD Pendiri, selaku badan usaha yang bertugas memenuhi kebutuhan dasar anggota atau masyarakat dalam bidang pangan, keuangan, pendidikan maupun kesehatan, dituntut mampu mempunyai kinerja yang tinggi dalam memberikan kontribusi pada kesejahteraan anggota maupun masyarakat secara efektif dan efisien. Untuk itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang mampu dan mempunyai kompetensi yang tinggi sangat dibutuhkan dibutuhkan dalam menciptakan keberhasilan tersebut. Menurut Norhthouse (2013:83) menyatakan bahwa pendekatan gaya diterapkan hampir untuk setiap hal yang dilakukan pemimpin. Ini adalah pendekatan yang digunakan sebagai model oleh banyak perusahaan pelatihan dan pengembangan untuk mengajari manajer cara meningkatkan keefektifan mereka dan produktifitas organisasi.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional sudah banyak dilaksanakan oleh para peneliti. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningtyas (2009:365) yang dilakukan pada Rumah sakit Adi Husada Undaan Wetan menunjukan hasil dimana dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian

yang dilaksanakan oleh Munawaroh (2011:143), Maulzair, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012:64), dan juga Cavazotte et al (2013:491) dimana hasil penelitian menyebutkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Terkait penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ada dua hasil yang berbeda. Pertama, Satria Alas Yuniapura (2013:15) menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan kesimpulan yang tidak signifikan. Dengan demikian motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh peneliti diantaranya Mamik (2010:96), Windy Aprilia Murty, Gunasti Hudiwinarsih (2012:226), Akbar Ali, Maira Abrar, dan Jahanzaib Haider (2012:131). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara umum hasil penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan diantara keduanya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Usman Qaisar, Muhammad Safdar Rehman, Muhammad Suffyan (2012:251), Marnis Atmojo (2012:127) dan Negin Memari, Omid Mahdih, dan Ahmad Barati Marnani (2013:164) yang menyebutkan adanya hasil yang sama bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian yang berbeda dihasilkan oleh Wiwik Handayani (2008:76) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berdampak negatif dan signifikan

terhadap konflik peran dan kinerja pada karyawan departemen produksi PT. Sampoerna, Tbk.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut diatas, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Pusat Koperasi Unit Desa Propinsi Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki pengaruh penting bagi kelangsungan hidup perusahaan maupun organisasi dalam jangka panjang. PUSKUD JATIM sebagai koperasi sekunder yang mempunyai anggota-anggota yaitu koperasi primer (KUD), diharap mampu memberikan contoh yang baik bagi KUD anggota. Kinerja karyawan yang merupakan hasil akhir dari proses kerja yang dilakukan karyawan merupakan perwujudan kegiatan yang telah berjalan pada organisasi dan juga dapat menjadi contoh yang konkrit bagi KUD anggota. Pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menuju hasil positif sangat dibutuhkan. Gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki kecenderungan memberikan inspirasi dan motivasi dalam setiap kesempatan kepada karyawan menjadi sangat penting karena berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan berpegang pada visi, misi dan *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu dimana telah dijelaskan pada latar belakang, hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi PUSKUD JATIM dalam mengelola sumber

daya yang dimiliki. Dalam pengamatan masih terdapat ketidaksamaan hasil penelitian dari masing-masing penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut permasalahan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi yang sesuai dengan visi sehingga karyawan mengeluarkan segenap kemampuan yang dimilikinya demi kemajuan Pusat Koperasi Unit Desa Provinsi Jawa Timur”. Selanjutnya, peneliti mengembangkan beberapa pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM?
- b. Apa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM?
- c. Apa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM.
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM.

- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya studi tentang manajemen, khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM, serta sebagai bahan referensi bagi peneliti mendatang yang ingin mengkaji masalah yang sama.
- b. Secara praktis, hasil penelitian ini bertujuan untuk dapat memberi masukan yang berarti bagi pihak yang berkepentingan khususnya PUSKUD JATIM, terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PUSKUD JATIM.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini terdapat lima bab yang tidak dapat dipisahkan karena keterkaitan yang merupakan laporan dari hasil penelitian. Gambaran rinci mengenai penulisan skripsi dapat dilihat sebagaimana berikut,

BAB I : PENDAHULUAN

Penulisan bab ini penelliti membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian tinjauan pustaka mencakup diantaranya tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis. Disamping itu juga terdapat ringkasan hasil penelitian terdahulu yang sangat membantu dalam penulisan bab ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian metodologi penelitian mencakup variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data. Pada bab ini menjelaskan secara rinci mengenai deskripsi penelitian secara operasional.

BAB IV PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembasan mencakup diataranya tentang deskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, disertai interprestasi hasil secara rinci.

BAB V : PENUTUP

Bagian bab penutup ini mencakup diantaranya tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Bab ini berisi kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Gaol, 2014:589). Sedangkan Riani (2013:61) menyatakan bahwa *Job performance* atau kinerja adalah tingkat produktifitas karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

Konsep kinerja menurut Robbins (2006:241) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (A) dan Motivasi (M); yaitu, $\text{kinerja} = f(A \times M)$. Namun perlu menambahkan peluang untuk berkinerja (O) kedalam persamaan $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$. Menurut Kaswan (2012:187), Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)

adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2008:257). Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Hersey and Blanchard (1988:368) merumuskan tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE.

A – Ability (knowledge dan skill)

C – Clarity (understanding atau role perception)

H – Help (organization support)

I – Incentive (motivation atau willingness)

E – Evaluation (coaching dan performance feedback)

V – Validity (Valid dan legal personnel practices)

E – Environment (environmental fit)

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, komitmen dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1985:152). Menurut Hellriegel dan Slocum (1979:463) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok menuju pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Muchlas (2005:314) Kepemimpinan adalah proses yang penting dalam setiap organisasi karena kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi.

Gagasan kepemimpinan memiliki beberapa jenis hubungan timbal balik antara mereka yang dipimpin dan mereka yang memimpin (Tyson dan Jackson, 2000:83). Gaya kepemimpinan menurut Sukanto dan Handoko (1994:296) adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidrajrachman dan Husnan, 1999:224).

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Teori terbaru dari kepemimpinan transformasional banyak dipengaruhi oleh Burns pada 1978. Menurut Burns (dalam Yukl 1998:296), Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya “para

pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Menurut Mcshane dan Glinow (2010:371) kepemimpinan transformasional, perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan membuat, berkomunikasi, dan membuat visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan agar berjuang untuk visi tersebut. Wibowo (2014:285) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberikan inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan, bukan kepentingan pribadi jangka pendek dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan perasaan aman (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007:213). Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan kepercayaan dalam organisasi, hal ini berimplikasi pada continuous improvement bagi perusahaan.

Chou at al (2013:3) mengatakan bahwa : “*transformational leadership may directly influence trust among team members. In this regard, transformational leadership may exert a different effect on trust in the team leader as it does on trust among team members.*”. Kepemimpinan transformasional secara langsung dapat mempengaruhi kepercayaan di antara anggota tim. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dapat memberikan efek yang berbeda pada kepercayaan pemimpin tim seperti halnya kepercayaan di antara anggota tim.

Lensufiie (2010:83) menyatakan bahwa didalam kepemimpinan transformasional pemimpin memberikan wewenang dan membesarkan hati para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional itu dilihat ketika pemimpin merangsang orang yang lain untuk memandang pekerjaan mereka dari prespektif baru, menghasilkan suatu kesadaran misi atau visi organisasi itu, mengembangkan rekan kerja dan para pengikut ke tingkat yang lebih tinggi kemampuan dan potensinya, dan memotivasi mereka untuk melihat minat mereka sendiri ke arah yang akan memberikan manfaat kepada kelompok itu (Rivai dan Murni, 2012:279). Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut. Para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan dimana saja. Kepemimpinan transformasional juga mengembangkan setiap orang menjadi *self leadership* atau pemimpin yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri.

2.1.2.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass et al (2003:208) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu :

1. *Idealized influence* (kharisma)

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif)

Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

4. *Individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

2.1.2.3 Elemen dari Kepemimpinan Transformasional

Menurut McShane dan Glinow (2010:373), mendiskripsikan beberapa kepemimpinan transformasional, yang diikuti dengan empat elemen berikut:

1. Membuat visi strategi : Pemimpin transformasional membangun visi masa depan perusahaan yang melibatkan karyawan untuk mencapai objek yang mereka pikir tidak akan mungkin.
2. Mengkomunikasikan visi : Jikan visi adalah substansi dari kepemimpinan transformasional, maka mengkomunikasikan visi itu adalah proses.
3. Model visi : Kepemimpinan transfromasional tidak hanya berbicara tentang visi, namun mereka memberlakukan itu.
4. Membangun komitmen menuju visi : Mentransformasikan visi ke realita memerlukan komitmen karyawan.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

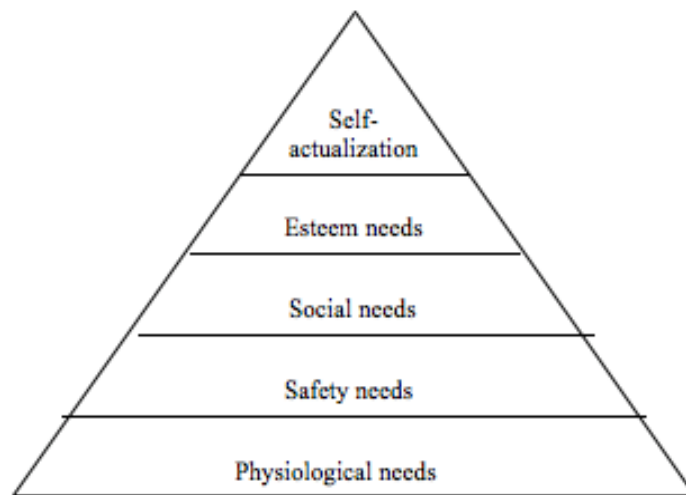
Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahlian guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi Menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas (Sunyoto, 2013:11). Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1988:107), motivasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan gaya yang bekerja pada seorang karyawan langsung dan memulai perilaku. Sedangkan Menurut Stephen Robbins dan Coulter (2010:109) Motivasi adalah Proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Dari ketiga penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain bergerak/ melakukan kegiatan tertentu. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia

yang mengaktifkan, member daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula (Siagian, 2002:287).

Motivasi sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2006:214). Dalam definisi tersebut ada tiga unsur kunci yaitu: intensitas, arah dan berlangsung lama. Intensitas terkait seberapa keras orang berusaha. Intensitas akan menghasilkan kinerja yang diinginkan apabila disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Dimana pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Robbins 2006:214), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:



1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) – Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*) – Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
3. Kebutuhan social (*social needs*) – Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) – Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) – Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan yang mengikat seseorang terhadap organisasi atau perusahaan dimana seorang tersebut berkontribusi. Kesamaan nilai organisasi atau perusahaan dengan nilai pribadi seseorang, kepuasan individu dengan pekerjaan yang diberikan, kepastian kompensasi, keamanan dan kenyamanan fasilitas tempat kerja, kejelasan jenjang karir maupun hal lain yang mendukung dapat membentuk komitmen tinggi seorang individu terhadap organisasi dimana seorang tersebut berkontribusi. Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Wang et al (2010:664) : *“Organizational commitment is a counterpart of organizational support; the former concerns an employee's identification with, and involvement in, the organization, while the latter reflects the degree of the organization's support to an employee”*. Bahwa Komitmen organisasi adalah mitra dukungan organisasi; yang pertama mengenai identifikasi karyawan dengan, dan keterlibatan dalam, organisasi, sementara yang kedua mencerminkan tingkat organisasi dukungan kepada karyawan. Dengan begitu, individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut akan memiliki kepercayaan pada organisasi karena konsistensi dan timbal balik yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap mereka.

Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249).

Menurut Sopiah (2008:155) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Sopiah juga menambahkan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan anggota untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2006:94) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan mengkaitkannya ke organisasi tertentu dan sasara-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi dimana karyawan tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggap hal tersebut sebagai kondisi sementara, secara implisit karyawan akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan – keunggulan perusahaan tempat dia bekerja.

2.1.4.2 Dimensi – Dimensi Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990:4) menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen. Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Amstrong (2003:35) memberikan pedoman langkah-langkah yang dapat meningkatkan komitmen khusus untuk organisasi pada diri pegawai yaitu:

1. Libatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengarkanlah kontribusi mereka dan sampaikanlah kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dapat dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Berbicaralah kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi dalam departemen/divisi, dan rencanakanlah masa depan yang akan mempengaruhi mereka.

3. Libatkanlah para anggota tim dalam menetapkan harapan bersama (kedua pihak) sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan-tujuan tersebut.
4. Ambilah langkah apa saja untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen atau tim anda-tempat kerja mereka. Cara mereka melakukan pekerjaan, cara mendesain pekerjaan, gaya manajemen anda serta lingkup partisipasi mereka. Bangunlah budaya “ambil keputusan sendiri”, jangan budaya “perintah dan awasi”.
5. Bantulah karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan “kemampuan kerja” mereka baik didalam maupun diluar perusahaan.
6. Jangan memberi janji-janji untuk memberi “kerja seumur hidup” , katakan bahwa perusahaan akan berusaha semampunya untuk memberi kesempatan kerja dan berkembang seluas luasnya apabila memungkinkan.
7. Akhirnya, ketika menyampaikan pesan atau apa pun kepada karyawan, anda harus selalu ingat bahwa kerangka berpikir mereka tidak selalu sama dengan kerangka berpikir anda. Kemungkinan pandangan anda akan diterima dengan penuh keranguan, sinisme atau bahkan permusuhan, baik secara terang terangan atau tersembunyi. Agar pandangan anda bisa diterima oleh karyawan, anda harus menjadi orang yang bisa dipercaya. Dan untuk menjadi orang yang bisadi percaya, perbuatan anda lebih penting daripada kata-kata anda.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Mcshane dan Glinow (2010:371) kepemimpinan transformasional, perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan membuat, berkomunikasi, dan membuat visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan agar berjuang untuk visi tersebut. Menurut Kaswan (2012:187), Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi.

Munawaroh (2011:143) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Penelitian Maulizar (2012:64) menguatkan dengan kesimpulan Kepemimpinan transformasional pada Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh dalam memberikan motivasi dengan menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga diperkuat oleh Cavazotte (2013:491) yang menyatakan bahwa : *“The results suggest that perceived transformational leadership is associated with higher levels of task performance and helping behaviors”*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dirasakan dikaitkan dengan tingkat yang lebih tinggi kinerja tugas dan membantu perilaku.

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly (1988:107), motivasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan gaya yang bekerja pada seorang karyawan langsung dan memulai perilaku. Menurut Kaswan (2012:187), Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi. Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan motivasi dalam diri setiap individu karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010:96) menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012:226) yaitu bahwa seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

Banyak penelitian yang mengindikasikan dan menghasilkan hasil yang sama, yaitu pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja karyawan. Penelitian oleh Ali, Abrar, dan Haider (2012:131) juga menghasilkan hubungan yang signifikan antara Motivasi proses Kinerja Karyawan, oleh karena itu penelitian tersebut memberikan saran bahwa manajer harus mendorong karyawan dan mencoba meningkatkan teknik untuk memotivasi terhadap tugas mereka.

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan kenggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengertian tersebut juga didukung penelitian – penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan komitmen organisasional dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Qaisar, Rehman dan Suffyan (2012:252) menyatakan bahwa *“Improved employee performance results is aim for every organization, therefore this study has highlighted three components of organizational commitment as important factor which can contribute towards performance improvement of police officers”*. Hasil kinerja karyawan adalah tujuan untuk setiap organisasi, oleh karena itu studi ini telah menyoroti tiga komponen komitmen organisasi sebagai faktor penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja polisi. Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Marnis Atmojo (2013:126) yaitu *“Result of this study show organizational commitment has positive and significant influence*

towards employee performance.” Bahwa hasil dari penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi telah positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Negin Memari, Omid Mahdih, dan Ahmad Barati Marnani (2013:164) yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Jadi apabila seseorang individu memiliki komitmen yang tinggi maka akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat aktif dalam pekerjaan dan mempunyai loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Beberapa hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa peneliti mencoba meneliti kembali dan menjadikan penelitian terdahulu sebagai acuan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian | Nama Peneliti | Variabel Penelitian | Hasil |
|----|---|---|---|---|
| 1 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru | Munawaroh (2011) | Independen: Gaya Kepemimpinan, Transfasional, dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dependen: Kinerja Guru | Gaya kepemimpinan transfasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. |
| 2 | Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transfasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda | Maulzair, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012) | Independen: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transfasional Dependen: Kinerja Karyawan | Gaya kepemimpinan transfasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 3 | Transforational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy | Flavia Cavazotte, Valter Moreno, Jane Bernardo (2013) | Independen: Kepemimpinan Transfasional Dependen: Kinerja Karyawan | Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transfasional dikaitkan dengan tingkat yang lebih tinggi terhadap kinerja. |
| 4 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan | Mamik (2010) | Independen: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Dependen: Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukan: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi simultan signifikan dan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja. |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| 5 | Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya) | Windy Aprilia Murty, Gunasti Hudiwinarsi (2012) | Independen: Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Dependen: Kinerja Karyawan | Penelitian menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan |
| 6 | Impact of Motivation on The Working Performance of Employees – A Case Study of Pakistan | Akbar Ali, Maira Abrar, dan Jahanzaib Haider (2012) | Independen: Motivasi Dependen: Kinerja Karyawan | Faktor motivasi memiliki pengaruh paling besar pada proses kinerja karyawan. |
| 7 | Exploring Effect of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy | Muhammad Usman Qaisar, Muhammad Safdar Rehman, Muhammad Suffyan (2012) | Independen: Komitmen Organisasional Dependen: Kinerja Karyawan | Hasil analisis statistik menunjukkan efek secara signifikan positif komitmen organisasi komponen pada kinerja petugas kantor. |
| 8 | The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance | Marnis Atmojo (2012) | Independen: Kepemimpinan Transformasional Dependen: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan | Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 9 | The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. | Negin Memari, Omid Mahdiah, dan Ahmad Barati Marnani (2013) | Independen: Komitmen Pegawai Dependen: Kinerja Karyawan | Adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. |

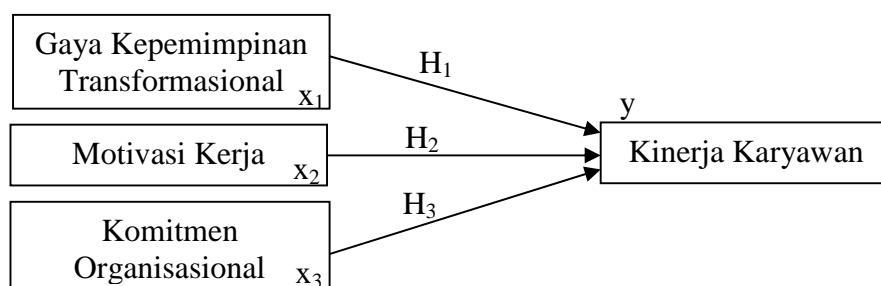
2.4 Kerangka Pemikiran Teoretis

Kerangka pemikiran teoritis adalah konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis mempunyai dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Kerangka pemikiran teoritis menjadi sebuah gambaran penelitian yang ditunjukkan dengan variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan sebuah landasan penelitian.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), motivasi Kerja (X2), dan komitmen organisasional (X3) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y1).

Gambar 2.1

Kerangka pemikiran



Sumber :

H1 : Munawaroh (2011), Maulzair, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012), Flavia Cavazotte, Valter Moreno, Jane Bernardo (2013).

H2 : Mamik (2010), Windy Aprilia Murty, Gunasti Hudiwinarsih (2012), Akbar Ali, Maira Abrar, dan Jahanzaib Haider (2012).

H3 : Muhammad Usman Qaisar, Muhammad Safdar Rehman, Muhammad Suffyan (2012), Negin Memari, Omid Mahdieh, dan Ahmad Barati Marnani (2013).

2.5 Hipotesis

Menurut Arikunto (2002:64) hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan peneliti. Berdasar data-data yang penulis himpun, maka hipotesisnya adalah

H1 : Diduga ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga ada pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian

3.1.1 Variabel Penelitian

Untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi kedalam bangunan variabel. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2006:25).

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006:26). Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi adalah sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel Dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam script analysis, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006:26). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu operasional yang ditujukan pada variabel atau dengan cara memberikan arti pada kegiatan operasional yang perlu mengukur variabel tersebut. Definisi operasional meliputi :

Tabel 3.1

Variabel dan Indikator

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Pengukuran |
|---------------------------|--|--|---|
| Kinerja karyawan (Y) | Kinerja menggambarkan pada hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam aktivitas atau kegiatan yang memberikan kontribusi bagi organisasi | a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. Efisiensi karyawan d. Standart kualitas karyawan e. Kemampuan karyawan f. Ketepatan tugas g. Pengetahuan karyawan h. Kreatifitas karyawan (Anne et al 1997 | Skala Likert : (1-7) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = sedikit tidak setuju 4 = tidak tahu 5 = sedikit setuju 6 = setuju 7 = sangat setuju (mas'ud, |

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Pengukuran |
|--|--|--|--|
| | | dalam mas'ud, 2004:213) | 2004:63) |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) | Gaya Kepemimpinan transformasional menggambarkan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin, dengan membuat visi untuk organisasi, memberi inspirasi serta motivasi untuk mengembangkan <i>self leadership</i> yang ada pada diri setiap karyawan agar tercapai tujuan organisasi | a. Percaya dengan pekerjaan yang dilaksanakan b. Yakin dapat menangani pekerjaan c. Bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada uang d. Percaya terhadap kemampuan membuat keputusan dalam pekerjaan e. Pekerjaan yang dilakukan organisasi bermanfaat bagi masyarakat f. Dapat menangani tugas baru g. Pekerjaan menjadi alasan yang pantas dalam bekerja h. Yakin dengan kemampuan mengatasi hambatan pekerjaan (Behling et al 1996 dalam mas'ud, 2004:392) | Skala Likert : (1-7) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = sedikit tidak setuju 4 = tidak tahu 5 = sedikit setuju 6 = setuju 7 = sangat setuju (mas'ud, 2004:63) |
| Motivasi Kerja (X ₂) | Motivasi kerja menunjukan keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diberikan dorongan serta diarahkan | a. Menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar b. Berusaha keras untuk mencapai target | Skala Likert : (1-7) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = sedikit tidak setuju |

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Pengukuran |
|---------------------------------------|---|--|--|
| | pada tujuan organisasi | c. Menetapkan diri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain d. Memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru e. Melakukan pencatatan dengan teliti f. Belajar dari orang yang lebih senior g. Menerima tanggung jawab dalam kelompok h. Menjalin hubungan baik dengan orang lain (Udai 1985 dalam mas'ud, 2004:262) | 4 = tidak tahu 5 = sedikit setuju 6 = setuju 7 = sangat setuju (mas'ud, 2004:63) |
| Komitmen Organisasi (X ₃) | Komitmen organisasi menunjukkan keinginan yang kuat dari seseorang untuk mengikat diri pada organisasi tertentu dan selalu memberikan kontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi | a. Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi ini b. Membanggakan organisasi kepada orang diluar organisasi c. Tidak mudah terikat dengan organisasi lain d. Merasa terikat secara emosional pada organisasi e. Bekerja di organisasi merupakan kebutuhan sekaligus keinginan f. Organisasi lain mungkin tidak akan sesuai | Skala Likert : (1-7) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = sedikit tidak setuju 4 = tidak tahu 5 = sedikit setuju 6 = setuju 7 = sangat setuju (mas'ud, 2004:63) |

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Pengukuran |
|----------|----------------------|---|------------|
| | | <p>dengan keseluruhan manfaat yang didapat pada organisasi ini</p> <p>g. Percaya bahwa loyalitas penting oleh karena itu tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral</p> <p>h. Tawaran pekerjaan yang lebih baik bukan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi</p> <p>(Meyer et al 1993 dalam mas'ud, 2004:223)</p> | |

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Menurut Umar (2001:99) data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu maupun perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti.

2. Data Sekunder

Menurut Umar (2001:100), data sekunder adalah data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel penelitian merupakan sumber data yang akan diungkap dalam penelitian. Sehingga jumlah populasi dan sampel sangat mempengaruhi perolehan data penelitian.

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108). Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti (Martono, 2011:74). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh Karyawan PUSKUD JATIM.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:109). Sampel adalah sebagai bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Martono, 2011:74).

Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel dari populasi yang ada. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Jawa Timur yang berjumlah 120 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* dengan menggunakan cara undian. Untuk menentukan sampel menggunakan pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2006:227) :

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

$$n = \frac{120}{1 + 120(0,05)^2}$$

$$n = 92,3$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Ukuran populasi

d : Presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

3.4 Metode Pengumpulan Data

Cara memperoleh data dalam suatu penelitian dikenal dengan metode pengumpulan data. Terdapat dua cara pengumpulan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian, melalui:

a. Questionnaire (Angket)

Questionnaire (angket) adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006:28).

b. Interview (Wawancara)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Pada dasarnya terdapat dua jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur (structured interview) dan wawancara bebas tidak terstruktur (unstructured interview). Wawancara dapat dilakukan secara langsung atau dengan bertatap muka, tetapi juga dapat dilakukan dengan telpon (Ferdinand, 2006:28).

3.5 Metode Analisis

Analisis data merangkum sejumlah data besar yang dapat memperoleh informasi tentang pemahaman karakteristik responden atau sifat-sifat data tersebut dan menjawab permasalahan dalam penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis data dapat dilakukan untuk menyajikan temuan empiris berupa data statistic deskriptif yang menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam hubungannya dengan variabel-variabel penelitian yang

digunakan dalam pengujian hipotesis (Ferdinan, 2006:289). Berdasar hasil pengumpulan data yang dilakukan, peneliti menghitung nilai indeks para responden dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 8$$

Keterangan : F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

F6 adalah Frekuensi responden yang menjawab 6

F7 adalah Frekuensi responden yang menjawab 7

Dalam pengukuran rentang nilai indeks peneliti menggunakan kriteria tiga kotak atau *Three-box Method*.

3.5.2 Analisis Data

3.5.2.1 Uji Kualitas Data

3.5.2.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Metode yang digunakan untuk menguji validitas pada

penelitian ini adalah menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2013:55). Jika hasilnya signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS.

3.5.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2013:48):

a. Repeated Measure atau pengukuran ulang

Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah dia tetap konsisten dengan jawabannya.

b. One Shot atau pengukuran sekali saja

Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Disini software SPSS memberikan fasilitas untuk

mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.70 (Nunnally dalam Ghozali, 2013:48).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2013:105).

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:139). Dasar analisis (Ghozali, 2013:139) :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2013:160). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Ghozali, 2013:163).

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a). Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:163)
- b). Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:163)

3.5.4 Analisis Regresi

Analisis Regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Adapun persamaannya adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Y : kinerja karyawan

α : konstanta

X1 : gaya kepemimpinan transformasional

X2 : motivasi kerja

X3 : komitmen organisasi

β_1, \dots, β_3 : koefisien regresi

e : Standar error

3.5.5 Menilai Goodness of Fit Suatu Model

3.5.5.1 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel Dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:97)

3.5.5.2 Uji Model (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2013:98).

Kriteria pengujian :

- a). Apabila probabilitas signifikan kurang 5%, maka hipotesis diterima
- b). Apabila probabilitas signifikan lebih 5%, maka hipotesis ditolak

3.5.5.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Imam Ghozali (2013:98) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Menurut Ghozali, (2013:99) Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut

Quick look : bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita

menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen